



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** **DISSERTAÇÃO**

### **REPLICAÇÃO NUMA PERSPETIVA DE REDES:** **O CASO DO PROJETO AMANHECER**

**BENEDITA BETTENCOURT DA CAMARA ABECASIS**

**ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR JOÃO JOSÉ QUELHAS M. MOTA**

**SETEMBRO – 2012**

## RESUMO

Quando se fala em *strategizing* numa perspetiva de redes, a questão do controlo é um dos temas mais recorrentes. Embora, nesta abordagem, este seja visto como um possível inibidor do potencial de inovação da rede, noutros casos, como na teoria sobre a replicação enquanto estratégia, ele é assumido como um elemento chave para o sucesso. Assim, o que se pretende neste trabalho de dissertação é demonstrar, através da combinação das duas perspetivas anteriormente enunciadas, que a replicação como estratégia é, de forma não trivial, um processo distribuído, que envolve recursos e competências complementares às da empresa replicadora. Para tal, foi realizado um estudo de caso, desenvolvido com recurso a entrevistas não estruturadas e semiestruturadas. Como resultado, verificou-se que, embora a empresa replicadora tenha de facto um papel fundamental, ela pode igualmente beneficiar dos contributos e do *know-how* dos outros atores envolvidos no processo.

Palavras-chave: *Strategizing*, Replicação, Redes, Controlo

## **ABSTRACT**

When it comes to strategizing in a network perspective, the issue of control is one of the most recurrent themes. Although, in this approach, control is seen as a possible inhibitor of the innovation potential of the network, in other cases, as in the theory about replication as a strategy, it is assumed to be a key element for success. So, what is intended in this dissertation is to demonstrate, through a combination of the two perspectives outlined above, that replication as a strategy is, in a non trivial way, a distributed process that involves resources and skills that are complementary to the replicator firm. To this end, a case study was conducted, using unstructured interviews and semi-structured ones. As a result, it was concluded that, although the replicator firm has actually a key role, it can also benefit from the contributions and expertise of the other actors involved in the process.

**Keywords:** Strategizing, Replication, Networks, Control

## **AGRADECIMENTOS**

Este espaço é dedicado a todos aqueles que tornaram possível a realização deste trabalho.

Assim, e em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor João Mota, pelo seu apoio constante e pela sua compreensão nos momentos de crise.

O meu obrigada também à equipa Amanhecer, pela sua colaboração. Nomeadamente à Responsável pela Comunicação da Marca, à Diretora de Operações Amanhecer e a todos os retalhistas que aceitaram conversar comigo e dar o seu contributo para este estudo.

Por último, mas não menos importante, o meu agradecimento aos meus pais, pelo investimento que fizeram na minha formação, ao Luís, por toda a ajuda que me deu, e aos meus amigos, por me terem ouvido falar da tese vezes sem conta.

## ÍNDICE

I. Introdução.....	7
II. Revisão de Literatura .....	9
2.1. <i>O Paradigma de Redes e as Suas Implicações</i> .....	10
2.2. <i>Strategizing em Redes Industriais</i> .....	11
2.3. <i>A Replicação como Estratégia</i> .....	16
2.4. <i>Síntese e Objetivo do Estudo</i> .....	20
III. Metodologia.....	21
IV. Estudo de Caso .....	22
4.1. <i>A Evolução do Setor da Distribuição em Portugal</i> .....	22
4.2. <i>O Projeto Amanhecer</i> .....	24
4.2.1. <i>A Necessidade de um Novo “Amanhecer”</i> .....	24
4.2.2. <i>Apresentação do Projeto</i> .....	25
4.2.3. <i>O Início</i> .....	27
4.2.4. <i>A Receção de Candidaturas e a Seleção de Novos Parceiros</i> .....	29
4.2.5. <i>O Pacote – “Powered by Amanhecer”</i> .....	30
4.2.6. <i>Perspetiva dos Lojistas</i> .....	32
4.2.7. <i>Perceção da Equipa Amanhecer</i> .....	35
V. Análise Conclusiva .....	36
5.1. <i>Principais conclusões e contributos do estudo</i> .....	36
5.2. <i>Limitações e recomendações para investigações futuras</i> .....	39
VI. Referências Bibliográficas .....	40
Anexos .....	43

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 - Os Mitos e a Realidade dos Mercados Empresariais.....	10
--	----

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – A Noção de Estratégia: Perspetiva Atomista vs. Perspetiva Relacional/de Redes....	13
Figura 2 – Aprendendo a Replicar.....	18

## I. INTRODUÇÃO

A noção de que as empresas não são “ilhas isoladas” (Håkansson e Snehota, 2006), mas sim um conjunto de atores interdependentes, que pertencem a uma rede e estão ligados entre si através de relacionamentos (Ford, Gadde, Håkansson e Snehota, 2003) teve impacto em várias áreas de conhecimento, entre elas o marketing (e.g. Grönroos, 1994; Ford et. al, 2003) e a estratégia (e.g. Gadde, Huemer e Håkansson, 2003).

No que respeita ao marketing, o conceito de marketing mix<sup>1</sup> foi durante muitos anos considerado um paradigma inquestionável da pesquisa académica cuja validade era tida como certa (Grönroos, 1989), sendo mesmo equiparado por Kent (1986) a uma religião na qual se tinha fé. O marketing era então visto como “um conjunto de variáveis manipuladas e direcionadas para o mercado pelos *marketeers*” (Ford et. al, 2003, p.2), focando-se na “gestão de uma caixa de ferramentas, em vez de explorar a natureza dos relacionamentos das empresas no mercado e de genuinamente atender às necessidades e desejos reais dos clientes” (Grönroos, 1994, p.5).

Contudo, de acordo com Grönroos (1994), foi-se assistindo, ao longo do tempo, a uma “grande mudança na perceção dos fundamentos do marketing” (p.1). Segundo este autor, a inadaptabilidade do marketing mix à realidade do marketing empresarial, juntamente com a consciencialização da importância da retenção de clientes e do relacionamento com os mesmos, levaram ao aparecimento de uma nova abordagem ao marketing, baseada na criação e no desenvolvimento de relacionamentos: o marketing relacional.

---

<sup>1</sup> Inicialmente introduzido por Neil Borden na década de 50 e posteriormente sintetizado nos 4 P's do marketing (Price, Product, Promotion e Place) por Jerome McCarthy (Van Waterschoot e Van den Bult, 1992).

Consistindo numa estratégia para a qual é fundamental a gestão das interações, dos relacionamentos e das redes (Gummesson, 1994), o marketing relacional não só representa uma mudança de paradigma na pesquisa de marketing (Kuhn, 1962), como está ligado ao paradigma de redes, que reconhece que a competição global ocorre cada vez mais entre redes de empresas (Thorelli, 1986).

Nesta visão relacional dos sistemas industriais, também a estratégia é vista como um processo contínuo de inserção dinâmica num ambiente composto por contrapartes com rosto (Anderson et. al, 1994). Neste contexto, a estratégia ou, melhor, o processo de *strategizing*, envolve não apenas competição mas também cooperação; deixa de se basear na ideia de que para alguém ganhar, alguém tem sempre de perder (Gadde et. al, 2003), passando a reconhecer que os relacionamentos entre empresas podem ter um papel na sua eficiência e eficácia (Håkansson e Snehota, 2006).

Um dos temas recorrentes sobre *strategizing* e redes é o do controlo. Håkansson e Ford (2002) chamam a atenção para os riscos do controlo excessivo de uma empresa sobre a (parte da) rede a que pertence, pelos efeitos negativos na variedade da mesma e, nessa medida, na sua capacidade de inovação. Por isso, assumindo que os relacionamentos são simultaneamente uma forma de influenciar e de se ser influenciado, os autores sugerem a necessidade de as empresas balancearem tanto quanto possível os dois processos. Esta questão parece ser particularmente relevante nos casos em que as empresas procuram deliberadamente seguir estratégias de replicação, noutras unidades/empresas, de ‘*templates*’ que provaram a sua viabilidade (Winter e Szulanski, 2001).

Como Winter e Szulanski (2001) centram a sua discussão sobretudo na entidade replicadora, a adoção, neste estudo, da perspetiva do *strategizing* permite incluir aquilo



que aqueles autores deixam na penumbra: a natureza coletiva ou distribuída da estratégia de replicação, envolvendo a combinação de recursos e competências complementares às da empresa replicadora. Em certo sentido, pode-se argumentar que não há uma empresa replicadora totalmente dominante, na medida em que o processo requer o alinhamento, mesmo que parcial, entre os interesses e competências de várias empresas na rede.

Assim, o que se pretende neste estudo é dar uma resposta à seguinte questão:

“Como se desenvolve uma estratégia de replicação, e que ambições de controlo deve ter a empresa replicadora?”

No próximo capítulo faz-se uma breve revisão de literatura, começando-se por apresentar alguns dos contrastes da abordagem de redes com abordagens mais tradicionais, a noção de *strategizing* e, finalmente a noção de estratégia como replicação. Após uma justificação breve da metodologia adotada, segue-se o estudo de caso sobre o Projeto Amanhecer, apresentando-se, por último, as conclusões, o contributo do estudo para a academia, as suas limitações e algumas sugestões para investigações futuras.

## II. REVISÃO DE LITERATURA

Ao longo deste capítulo, serão definidos os principais conceitos que servem de base ao presente trabalho de dissertação. Em primeiro lugar será introduzida a noção de redes e apresentados aqueles que Ford et.al (2003) designam por ‘mitos’ e que ajudam a contrastar, ou tornar mais evidente, alguns dos pressupostos da perspetiva de redes. Depois, serão abordadas as implicações da perspetiva de redes na forma como as empresas realizam as suas estratégias, i.e. o *strategizing*. Por último, será apresentada a

teoria sobre a replicação como estratégia e elaborada uma síntese na qual é feito um resumo das principais ideias enunciadas.

### *2.1. O PARADIGMA DE REDES E AS SUAS IMPLICAÇÕES*

Uma rede de negócios é “um conjunto de relacionamentos ligados entre si que envolvem pessoas e empresas, às quais se dá o nome de atores, e que formam um subsistema estruturado dentro de um sistema maior de outros atores” (Spencer e Valla, 1989, p.13).

De facto, segundo Håkansson e Snehota (2006), as empresas não são “ilhas isoladas”. Pelo contrário, elas dependem cada vez mais dos relacionamentos com os atores que as rodeiam (Ford et al., 2003). Assim, e numa perspetiva de redes, torna-se importante romper com alguns pressupostos que, segundo os últimos autores citados, “condicionam a forma como os negócios em geral, e particularmente o marketing e as compras, são analisados e praticados” (p.1,2).

Os autores sistematizam o contraste através de vários mitos: o “mito da acção”, o “mito da independência” e o “mito da plenitude” (ver tabela 1). Enquanto o mito da acção tem as suas origens na teoria do marketing mix, os mitos da independência e da plenitude estão mais relacionados com a forma de pensar a estratégia de negócio. Como se poderá observar, a perspetiva do grupo IMP<sup>2</sup> defende que as empresas não agem de forma isolada, evidenciando constantemente a interacção existente entre clientes e fornecedores. De acordo com esta visão, as empresas funcionam como um conjunto de atores que, pertencendo a uma rede, estão ligados entre si através de relacionamentos,

---

<sup>2</sup> Para mais informações sobre as origens do grupo ver [www.impgroup.org](http://www.impgroup.org).

dependem uns dos outros, e colaboram uns com os outros por forma a melhorar a sua *performance*.

**TABELA 1 – OS MITOS E A REALIDADE DOS MERCADOS EMPRESARIAIS**

<b>Mitos</b>	<b>Perspectiva IMP</b>
<b>Mito da ação</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O fornecedor age e o cliente reage, podendo as ações de um e outro ser analisadas separadamente;</li> <li>• Os clientes são individualmente insignificantes e fazem parte de um segmento homogéneo;</li> <li>• Cada compra é um acontecimento isolado, independente de experiências passadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os clientes não são passivos: muitas vezes procuram fornecedores que os ajudem a resolver os seus problemas;</li> <li>• Os clientes variam em tamanho, exigência e importância e devem ser tratados de forma individualizada;</li> <li>• Os fornecedores e clientes têm por vezes de se adaptar um ao outro (e.g. produto, operações), e combinam recursos e capacidades para chegar à sua oferta.</li> </ul>
<b>Mito da independência</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas agem de modo independente umas das outras e são capazes de analisar individualmente o contexto em que operam e de implementar a sua estratégia de forma autónoma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas são interdependentes e a definição da sua estratégia é um processo iterativo, limitado pela sua rede de relacionamentos;</li> <li>• O resultado das suas ações depende das ações dos outros atores da rede;</li> <li>• A sua posição na rede é definida pelo conjunto dos seus relacionamentos, que representam importantes recursos estratégicos.</li> </ul>
<b>Mito da Plenitude</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As empresas são entidades completas, i.e., capazes de alcançar o sucesso utilizando apenas os seus próprios recursos e capacidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As competências <i>core</i> de uma empresa situam-se ao nível da rede e grande parte do valor da sua oferta final provem das capacidades e recursos aos quais tem acesso através dos seus relacionamentos com terceiros.</li> </ul>

Adaptado de Ford, Gadde, Håkansson e Snehota (2003)

Tal abordagem, como se verá a seguir, tem impacto ao nível do *strategizing*, i.e., da forma como as empresas se inserem através de relacionamentos dinâmicos na rede em que estão encastradas (Ford et al., 2003).

## 2.2. STRATEGIZING EM REDES INDUSTRIAIS

A noção de “gestão estratégica” aparece pela primeira vez na literatura na década de 60 (Gadde et. al, 2003). Sendo definida por Sanches e Heene (1997) como uma ferramenta utilizada pelas empresas para “melhorar a sua *performance* através de interações

competitivas com outras organizações” (p.303), a noção de estratégia tradicional tende a enfatizar a dimensão competitiva (Barney, 2002). De acordo com Gadde et al. (2003), as cinco forças de Porter (Porter, 1980) ilustram bem esta perspetiva, uma vez que salientam a importância do poder negocial sobre clientes e fornecedores. Na visão tradicional, o objetivo da estratégia passa então pela vitória sobre o outro (Grant, 1998) e baseia-se na ideia de que para alguém ganhar, alguém tem sempre de perder (Gadde et al., 2003). Assim, e segundo estes autores, a competição estava no centro das preocupações estratégicas e, conseqüentemente, os relacionamentos entre empresas eram vistos predominantemente como conflituosos e de rivalidade.

Contudo, numa perspetiva de redes industriais, a definição de estratégia “baseia-se em outros pressupostos e toma direções diferentes” das anteriormente enunciadas (Gadde et al., 2003, p.358). Como ilustrado na figura que se segue (Figura 1), o reconhecimento de que as empresas operam num contexto de relacionamentos interconectados que, de um ponto de vista estratégico, afetam a natureza das suas ações e representam potenciais fontes de eficiência e eficácia (Håkansson e Snehota, 1995), fez com que se passasse de uma perspetiva atomista, em que se assume que os atores têm uma elevada liberdade de ação, para uma perspetiva relacional, em que o espaço de ação de cada empresa é restringido pela rede em que está encastrada (Gadde et al., 2003).

**FIGURA 1 – A NOÇÃO DE ESTRATÉGIA: PERSPETIVA ATOMISTA VS. PERSPETIVA RELACIONAL/ DE REDES**

Perspetiva Atomista	Perspetiva Relacional/ de Redes
<ul style="list-style-type: none"> <li>O principal objectivo da estratégia é a vitória sobre o outro (Sanches e Heene, 1997; Grant, 1998; Barney, 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A estratégia consiste numa tarefa conjunta, envolvendo clientes, fornecedores, distribuidores e parceiros de desenvolvimento que atuam em colaboração uns com os outros e são dependentes entre si (Ford et al., 1998, p. 107);</li> <li>O foco da estratégia está na interdependência e na coevolução entre atores (Gadde et al., 2003);</li> <li>A criação e gestão de relacionamentos é uma tarefa central (Løwendahl e Revang, 1998).</li> </ul>

Assim, segundo Håkansson e Ford (2002), o ato de definir uma estratégia passa a ter como fim “identificar o espaço de manobra nas relações existentes e potenciais com outros, dentro dos limites externos e internos que restringem a ação” (p.137), centrando-se na forma como as empresas influenciam a sua posição na rede e não apenas na gestão da sua relação com uma envolvente externa anónima (Johanson e Mattson, 1992).

Håkansson e Ford (2002) chamam então a atenção para um conjunto de paradoxos que, sendo “intrínsecos à natureza das redes” (p.133), têm implicações ao nível da gestão dos relacionamentos com terceiros, e segundo Gadde et al.. (2003), impactam a orientação estratégica das empresas em termos de recursos, atividades e atores.

O primeiro paradoxo tem por base a ideia de que as empresas não agem de forma independente umas das outras e está relacionado com as oportunidades e limitações inerentes à perspetiva de redes. Quer isto dizer que, se por um lado os relacionamentos são a fonte de vida das empresas, estes podem simultaneamente representar um obstáculo à sua liberdade de mudança (Håkansson e Ford, 2002). Desta forma, torna-se importante que as empresas encontrem e definam graus de envolvimento equilibrados e apropriados nos seus relacionamentos com terceiros (Gadde et al., 2003).

De facto, e de acordo com os últimos autores citados, os relacionamentos são um recurso estratégico muito importante para as empresas, uma vez que, servindo de conectores entre as mesmas e o resto da rede, lhes permitem tirar partido de recursos que estão para lá dos seus limites e combiná-los com os seus, aumentando o seu valor.

Contudo, segundo Anderson, Håkansson e Johanson (1994), ter graus de envolvimento elevados nos relacionamentos com terceiros gera uma grande interdependência e exige um investimento considerável, implicando aprendizagem e adaptações ao nível da atividade que podem restringir o campo de visão da organização e representar um obstáculo ao desenvolvimento de relacionamentos alternativos. Daí que, segundo Gadde e Snehota (2000), o investimento em relacionamentos de grande envolvimento só se justifique nos casos em que se tem a expectativa de que os custos resultantes da sua criação e manutenção sejam ultrapassados pelos benefícios obtidos.

De acordo com o segundo paradoxo, os relacionamentos de uma empresa resultam da estratégia e das ações da mesma mas também a própria empresa resulta dos seus relacionamentos e do que neles acontece. Dito de outro modo, através da rede é possível influenciar mas também ser influenciado (Håkansson e Ford, 2002). Torna-se, deste modo, necessário que as empresas encontrem um tipo de equilíbrio entre estas duas situações (Gadde et al., 2003).

Conforme os últimos autores citados, a perspetiva de redes faz com que a dimensão relacional se torne fulcral para o *strategizing*. Isto porque, conforme defendem Håkansson e Snehota (2006), ao fazer parte de uma rede, as empresas estão em constante interação com a sua envolvente externa e deixam de poder definir a sua estratégia de forma isolada. Devem, por isso, de acordo com Gadde et. al (2003),

procurar alinhá-la com os objetivos e atividades dos outros atores relevantes para si. Assim, numa perspetiva de redes, *strategizing* inclui uma postura ativa de “tentar influenciar as atividades dos outros” (Gadde et al., 2003, p.361).

Finalmente, o terceiro paradoxo refere a questão do controlo nas redes. Håkansson e Ford (2002) afirmam que, de um modo geral, as empresas tentam controlar a rede onde estão inseridas procurando manipulá-la de acordo com os seus próprios interesses. Contudo, os mesmos autores defendem que, quanto maior for essa influência, menor é a diversidade que caracteriza a rede e, por isso, menor é o seu potencial de inovação. Consequentemente, é necessário que as empresas estabeleçam objetivos de controlo equilibrados nos seus relacionamentos (Gadde et al., 2003).

Segundo Wilkinson e Young (2002), não é possível, numa perspetiva de redes, que uma só empresa controle totalmente a sua envolvente externa, existindo sempre uma componente de aprendizagem e adaptação ao nível da sua estratégia e das suas ações. Não obstante, Gadde et. al (2003) argumentam que “as ambições de influenciar e controlar os outros são importantes forças motrizes para o desenvolvimento dinâmico de uma rede” (p.361) e que os atores tentam constantemente fazê-lo, coordenando e combinando as suas atividades e recursos com os de terceiros de forma premeditada.

Ainda assim, estes autores admitem que, quanto maior for o sucesso de uma empresa na obtenção de controlo sobre os restantes atores da rede a que pertence, menos eficiente esta se torna, já que, de acordo com Wilkinson e Young (2002), as empresas têm sempre uma visão limitada da rede no seu todo e um controlo centralizado pode resultar numa perda de dinâmica e de capacidade de inovação da mesma.

Como se verá a seguir, a noção de estratégia como replicação, enfatiza sobretudo o papel das competências centrais do replicador, que controla todo o processo, influenciando os restantes atores que nele estão envolvidos. A natureza coletiva do empreendimento ‘replicação’ acaba assim por não ser enfatizada.

### 2.3.A REPLICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA

De acordo com Winter e Szulanski (2001), a replicação enquanto estratégia é muitas vezes vista como a simples reprodução de um modelo de negócio bem-sucedido. Ora, segundo estes autores, esta definição de replicação é bastante limitativa, uma vez que não só negligencia a componente estratégica envolvida em todo o processo, como menospreza os esforços de criação do modelo a replicar, o trabalho constante de aperfeiçoamento do mesmo antes da sua reprodução a grande escala, a sua operacionalização após implementação, e os desafios na partilha de conhecimento entre o replicador e os seus *targets*.

Segundo Bradach (1998), Love (1995) e Schultz e Young (1997), citados por Winter e Szulanski (2001), a replicação, ou o processo de criação e operacionalização de estabelecimentos semelhantes que oferecem um mesmo produto ou serviço, divide-se então em duas grandes fases. A primeira, ou a fase de investigação, diz respeito ao período de criação e aperfeiçoamento do modelo de negócio a replicar. Uma vez o modelo testado e estabilizado, segue-se a segunda fase, ou fase de exploração, que consiste na alavancagem do mesmo a grande escala.

Embora March (1991) defenda ser essencial que se mantenha o equilíbrio entre a dedicação a cada uma destas duas fases, de acordo com Winter e Szulanski (2001), num processo de replicação a rapidez é um requisito chave para o sucesso. Isto porque, neste



tipo de estratégia, o segredo está muitas vezes na descoberta de um modelo de negócio ou de uma “fórmula” inovadora e particularmente eficaz, e a demora eleva o risco de antecipação por parte das organizações concorrentes. Assim, na perspetiva de Winter e Szulanski (2001), torna-se essencial que a estabilização do modelo ocorra o mais rapidamente possível. Contudo, os últimos autores citados chamam a atenção para a importância deste passo e para o cuidado que a empresa replicadora, ou organização central, deve ter ao dá-lo, já que a fixação e difusão de um modelo inadequado podem colocar em causa o êxito de toda a estratégia.

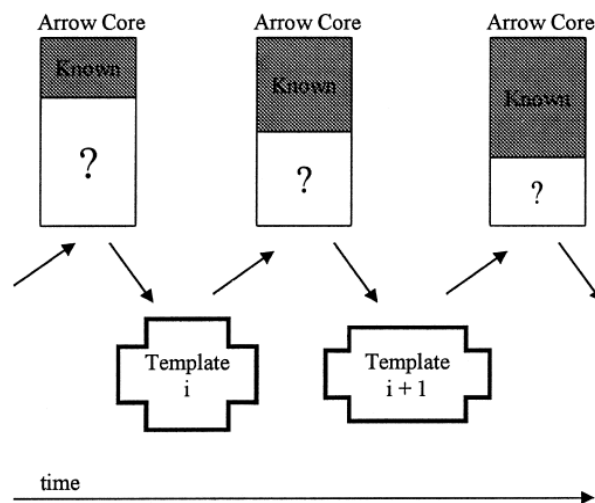
De acordo Winter e Szulanski (2001), a empresa replicadora tem um papel fundamental ao longo de todo o processo de replicação. Para além de ser responsável pela descoberta e afinação do modelo a replicar, esta deve ser capaz de o reproduzir a grande escala de forma rápida e eficaz, escolhendo os melhores locais para o efeito e desenvolvendo a aptidão de recriar, através de atividades rotinadas, processos produtivos complexos e parcialmente tácitos em estabelecimentos diferentes ao nível dos seus recursos humanos e características. Ora, tal como referem os últimos autores citados, esta não é uma tarefa fácil, uma vez que exige uma transferência de conhecimentos dita de âmbito alargado, i.e., que afeta a identidade das empresas replicadas, o que por vezes suscita resistências por parte dos agentes locais que, por orgulho, criam barreiras à mudança. Além disso, a fórmula consiste muitas vezes num conjunto complexo de rotinas interdependentes que é descoberto com o tempo, fazendo da sua reprodução um desafio ainda maior.

De facto, tal como defendem Winter e Szulanski (2001), ao contrário daquilo que por vezes é assumido pelas empresas replicadoras, é praticamente impossível que, numa fase inicial, estas tenham um conhecimento total do “*Arrow core*”, isto é, que consigam,

identificar de forma exata os aspetos do modelo que são replicáveis e que acrescentam valor quando replicados, bem como a melhor forma de proceder à sua replicação.

A resposta a estas questões surge com a prática e à medida que a empresa replicadora vai abrindo novos estabelecimentos. Embora, tal como ilustrado na figura que se segue, haja sempre uma parte do *Arrow core* que permanece desconhecida, com a experiência, esta torna-se cada vez menor e a noção de quais os aspetos do modelo que contribuem para o êxito, bem como de quais os procedimentos e métodos de aprovisionamento necessários à sua implementação, vai ficando cada vez mais nítida.

FIGURA 2 – APRENDENDO A REPLICAR



Fonte: Winter e Szulanski (2001)

É frequente que, a determinada altura, surja numa estratégia de replicação aquilo a que se chama um *template*, i.e., uma loja que, sendo particularmente eficiente, serve de modelo às lojas que se seguem (Nelson e Winter, 1982). No entanto, como defendem Winter e Szulanski (2001), o sucesso dessa loja pode não ser facilmente replicável, já que ele pode estar relacionado com aspetos externos ao *Arrow core*, como por exemplo a personalidade específica do proprietário, que embora possa ser desejada é de natureza tácita, não sendo por isso codificável.

Segundo os últimos autores citados, é também comum que na base de uma estratégia de replicação esteja um “*template* histórico”, ou seja, um estabelecimento anterior à mesma que, por apresentar resultados particularmente positivos, a organização replicadora considera interessante reproduzir. Nestes casos, é importante que se perceba a que aspetos específicos se deve o êxito experimentado, e se estes são, ou não são, replicáveis. Além disso, Winter e Szulanski (2001) chamam ainda a atenção para os riscos inerentes à tentativa de copiar exatamente o *template* inicial, uma vez que os aspetos que nele criam valor, podem não desempenhar essa função em estabelecimentos com contextos e características diferentes das suas. Assim, os autores defendem que, embora a empresa replicadora deva ter uma ideia relativamente sólida acerca da composição do *Arrow core* e deva, a determinada altura, estabilizá-la, é importante que exista uma certa flexibilidade aquando da sua definição.

Por outro lado, é também possível, segundo Winter e Szulanski (2001), que a organização replicadora não baseie a sua estratégia em estabelecimentos já existentes, mas crie um *template* inicial com base apenas no seu conhecimento e experiência no setor de atividade em questão. No entanto, os autores afirmam que tal abordagem pode levar à existência de ideias pré-concebidas que dificultam a identificação dos aspetos constituintes do *Arrow core*.

Quer a organização central crie o seu *template* com base num caso específico de sucesso, quer ela opte por confiar na sua experiência para o fazer, Winter e Szulanski (2001) defendem que a existência de um *template* contribui claramente para o sucesso da uma estratégia de replicação. Os autores defendem ainda que, ao contrário do que acontece na fase inicial do processo, i.e., na fase de investigação, uma vez que o *template* se demonstre eficaz e que as características que levam ao seu sucesso sejam

identificadas e estabilizadas, estas não devem ser adaptadas às características específicas dos diferentes estabelecimentos onde são replicadas. Isto porque, em primeiro lugar, elas já deram provas da sua eficiência, e, em segundo lugar, a adaptação acarreta custos e desacelera o passo da estratégia de replicação, acabando muitas vezes por não compensar.

#### *2.4. SÍNTESE E OBJETIVO DO ESTUDO*

Tal como anteriormente exposto, a teoria sobre *strategizing* numa perspetiva de redes defende que as empresas não agem de forma isolada e definem a sua estratégia com base na estratégia dos restantes membros da rede a que pertencem. Assim, e por forma a manipular a rede de acordo com os seus interesses próprios é frequente que as empresas tentem ganhar controlo e influenciar os atores que a rodeiam.

Embora os paradoxos chamem a atenção para os perigos inerentes ao excesso de controlo, na perspetiva de Winter e Szulanski (2001) sobre a replicação como estratégia, a organização replicadora é responsável por tudo aquilo que diz respeito à tomada de decisões e à definição da estratégia a seguir nos estabelecimentos replicados.

O que se pretende é então combinar estas duas perspetivas e tentar mostrar, através de um estudo de caso, que a replicação como estratégia é, de forma não trivial, um processo distribuído que envolve a combinação de recursos e competências complementares às da empresa replicadora.

### III. METODOLOGIA

Uma vez que este permite capturar o carácter dinâmico dos fenómenos em análise (Eisenhardt, 1989), o estudo de caso é a metodologia de investigação mais indicada quando o objetivo do investigador passa por perceber o “como” ou o “porquê” de um determinado acontecimento atual (Yin, 1994).

Sendo definido, num contexto de redes, como o estudo intensivo de uma, ou poucas mais, redes de empresas, ligadas entre si com o objetivo de fazer negócio (Halinen e Törnroos, 2005), este método de pesquisa pretende, de acordo com Ventura (2007) investigar casos singulares de forma delimitada e contextualizada, temporal e espacialmente. Deste modo, ele permite que se tenha uma visão holística dos acontecimentos (Pettigrew, 1997), o que, segundo Abbot citado por Pettigrew (1997) não acontece na pesquisa quantitativa, que associa as ações e as relações de causalidade às variáveis e não aos atores, fazendo com que a história desapareça.

Assim, e uma vez que o presente trabalho de dissertação visa a compreensão em profundidade de um fenómeno dinâmico, não esquecendo a importância dos relacionamentos entre os atores nele envolvidos, recorreu-se à estratégia de investigação anteriormente enunciada para o desenvolvimento de um estudo qualitativo de carácter simultaneamente dedutivo e indutivo. Isto é, um estudo através do qual a teoria é comparada com a realidade e cujos resultados contribuem para o desenvolvimento da mesma (Gummesson, 2001).

O caso analisado foi o do projeto Amanhecer, parceria estratégica entre o Recheio (cash&carry do grupo Jerónimo Martins) e diversos estabelecimentos do comércio

tradicional, e, para tal, procedeu-se a uma recolha de dados que se dividiu em duas etapas.

Numa primeira fase, foram elaboradas entrevistas não estruturadas, sob a forma de conversas informais, aos proprietários das sete lojas Amanhecer localizadas em Lisboa. Posteriormente, e com base na informação obtida, foram construídos os guiões que serviram de base às duas entrevistas semiestruturadas realizadas a duas colaboradoras da equipa Amanhecer: a Responsável pela Comunicação da Marca, e a respetiva Diretora Operacional. Ambas as entrevistas foram feitas no mês de junho, e a sua duração foi de aproximadamente uma hora cada. Tendo sido gravadas, as respostas foram posteriormente transcritas e analisadas.

Gummesson (2001) defende que a apresentação dos dados recolhidos sob a forma de uma narrativa contribui para uma melhor disseminação da investigação, tornando-a mais estimulante e apelativa para o leitor. Assim, decidiu-se adotar esta técnica de escrita aquando da redação do estudo de caso.

## **IV. ESTUDO DE CASO**

### ***4.1. A EVOLUÇÃO DO SETOR DA DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL***

Desde há aproximadamente vinte anos, data em que começaram a ser introduzidos no nosso país os conceitos de hipermercado, *discount* e grandes superfícies especializadas, que o setor da distribuição em Portugal se tem vindo a transformar radicalmente. De facto, o aparecimento deste tipo de estabelecimentos não só contribuiu para um aumento da exigência dos consumidores, mais informados e com um maior leque de produtos à sua disposição, como levou à consolidação de uma política de preços sempre baixos e

de promoções constantes<sup>3</sup>. Ora, no contexto de crise que se vive atualmente, o fator preço tem-se tornado um critério de escolha cada vez mais preponderante no consumo das famílias.

Esta tendência tem vindo a refletir-se num aumento do peso das grandes empresas de distribuição de *fast moving consumer goods* (FMCG), sendo que, segundo um estudo realizado pela Kantar WorldPanel, no primeiro trimestre de 2012, só os cinco maiores *players* do nosso país representavam, em conjunto, 75,1% do valor total do mercado (ver anexo 1). A adesão dos consumidores às marcas de distribuidor é também ela evidente. De facto, em 2009, este tipo de produto estava presente em já 100% dos lares portugueses<sup>4</sup>.

Por sua vez, o retalho tradicional não especializado (i.e., mercearias e minimercados) tem vindo progressivamente a perder a sua representatividade, tendo apresentado uma queda de 8,7% em 2011 face a uma de apenas 0,2% no *mass market* (ver anexo 2). Esta diferença pode ser explicada pelo seu fraco poder negocial e a sua consequente dificuldade em apresentar aos consumidores propostas economicamente apelativas. São assim cada vez mais as lojas de bairro que se vêm obrigadas a fechar portas (ver anexo 3), pondo-se muitas vezes fim a negócios que existiam há já várias gerações.

Contudo, há empresas, tais como a Jerónimo Martins e a Sonae, que acreditam que, uma vez corrigidas as más práticas e adotada uma ótica de negócio mais orientada para o cliente, o comércio de bairro tem todo o potencial para se desenvolver e recuperar parte do mercado perdido. Não só pelo grau de proximidade que normalmente existe entre o proprietário da loja e o ambiente que a envolve, como pela sua localização privilegiada,

---

<sup>3</sup>Fonte:<http://www.hipersuper.pt/2009/12/17/quem-conduz-a-locomotiva-das-mudancas-sao-os-consumidores/>

<sup>4</sup> Fonte:[http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content\\_id=1391958](http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1391958)

importante numa sociedade como a de hoje em dia, em que as pessoas têm cada vez menos tempo para fazer compras.

Procurando tirar partido destas características únicas, estes e outros grupos decidiram assim investir em projetos de revitalização do comércio tradicional, cuja ideia consiste em potenciar o renascimento deste mercado através de sinergias que lhe permitam tornar-se mais competitivo.

#### *4.2. O PROJETO AMANHECER*

##### *4.2.1. A NECESSIDADE DE UM NOVO “AMANHECER”*

Com a agressividade crescente da grande distribuição, empenhada em oferecer aos consumidores produtos a preços cada vez mais baixos, os tempos estavam bastante complicados para os retalhistas do comércio tradicional. As visitas dos clientes às suas lojas estavam a tornar-se cada vez mais escassas, tanto em frequência como em volume, provocando uma forte queda das vendas.

Não conseguindo fazer face a esta situação, foram muitos os lojistas que se viram obrigados a fechar portas. Outros porém, tentavam persistentemente lutar pelo seu negócio e contrariar as dificuldades.

Atento ao que se estava a passar, o Recheio, insígnia do grupo Jerónimo Martins para o canal grossista, presente no mercado há quarenta anos, considerou que era necessário fazer algo. Isto porque, tal como explica a Responsável pela Comunicação da Marca Amanhecer (RCMA), cerca de cinquenta por cento dos clientes do Recheio são retalhistas do comércio tradicional - “Não nos podíamos dar ao luxo de perder metade dos nossos clientes!”, comenta.



Foi então que a equipa do Recheio começou a pensar numa “estratégia de sobrevivência” capaz de assegurar a continuidade do negócio das mercearias e minimercados de bairro, e consequentemente, os seus próprios resultados.

Tirando partido do sucesso e da notoriedade que a marca Amanhecer<sup>5</sup> tinha já no mercado, o *cash&carry* da Jerónimo Martins optou então por levar a insígnia mais além e desenvolveu o projeto Amanhecer.

#### 4.2.2. APRESENTAÇÃO DO PROJETO

O projeto Amanhecer consiste numa parceria estratégica entre o Recheio e estabelecimentos do comércio tradicional. O seu principal objetivo é “juntar o melhor de dois mundos”, tirando partido, por um lado, do ambiente familiar e da localização privilegiada das lojas de bairro, e por outro, da dimensão do grupo Jerónimo Martins e do seu *know-how* no que diz respeito a processos de gestão eficientes.

É de facto indiscutível o conhecimento imenso que os comerciantes têm dos seus consumidores. Contudo, se uma relação de extrema proximidade entre vendedor e cliente pode ser um trunfo muito valioso, quando mal aproveitada esta pode resultar em tomadas de decisão excessivamente personalizadas, acabando por prejudicar o negócio como um todo.

Por exemplo, através da observação a várias lojas, a equipa do Recheio detetou que um dos erros mais frequentes se prendia com a desadequação do sortido à procura real. Tal como explica a RCMA “eles não querem faltar com produto a ninguém, e se for preciso

---

<sup>5</sup> Uma das três marcas próprias do Recheio, criada em 2009 com vista a colocar à disposição dos retalhistas do comércio tradicional produtos de qualidade a preços competitivos. Atualmente, a marca conta já com mais de 200 referências.

comprar a gama inteira de tintas para o cabelo para a prima ir lá comprar uma caixinha de seis em seis meses, é isso que eles fazem!”.

Para além dos produtos que não rodam e ocupam espaço na prateleira desnecessariamente, foi ainda detetada uma grande dificuldade em definir um mix de margens apropriado: “quando eles querem ganhar 10% de margem, aplicam 10% sobre tudo, sem se dar conta de que existem artigos, como as águas ou as papas, que têm de estar alinhados com o resto do mercado, sob pena de afastar os clientes”, continua.

Assim, aquilo que o Recheio se propõe a oferecer aos seus parceiros, para além de um ambiente de loja mais apelativo e de uma marca própria competitiva e exclusiva para o retalho tradicional, é um apoio na tomada deste tipo de decisões.

Esse apoio acontece através de uma equipa dedicada, de um sistema informático que de forma automática sugere a margem a aplicar em cada um dos produtos disponíveis na loja, e, por último, através de formação certificada<sup>6</sup> e gratuita em diversas áreas, como por exemplo atendimento, marketing, informática, gestão de loja, perecíveis e gestão de sortido, entre outras.

Para além disso, o Recheio assegura ainda a entrega frequente de produto na loja, fazendo com que o comerciante não tenha de se preocupar com aspetos logísticos - “Queremos que o lojista se dedique exclusivamente a estar na loja a vender. É nisso que ele é bom!”, argumenta a RCMA.

---

<sup>6</sup> Os frequentadores dos cursos de formação oferecidos pelo Recheio passam a ser detentores de uma licença de formador.

Em contrapartida, o lojista assina um “contrato muito leve” onde se compromete a comprar uma percentagem variável<sup>7</sup> dos produtos que comercializa no Recheio, assim como toda a gama Amanhecer, o que acaba por nem sempre acontecer, devido a restrições espaciais – “Temos lojas com 20m<sup>2</sup> e outras com 400m<sup>2</sup>. As de 400m<sup>2</sup> conseguem ter as referências todas, as de 20m<sup>2</sup> não. Mas tentamos sempre que tenham o maior número possível [de referências].”

Relativamente ao investimento inicial, cabe ao proprietário da loja assumir os custos das obras necessárias à sua transformação. Porém, o Recheio disponibiliza uma verba, de aproximadamente 20.000€, destinada à informática, e a “tudo o que é o lavar da cara da loja”, ou seja, sancas, cartazes, sinalética, *stoppers*, porta-etiquetas, fardas, quadro de boas vindas, campanha de marketing de abertura, fotógrafo, etc...

#### 4.2.3. O INÍCIO

As duas primeiras lojas a integrar o projeto Amanhecer foram a da Baixa, em Lisboa, e a do Lutador, em Viana do Castelo.

Os proprietários destes estabelecimentos eram já bons clientes do Recheio, no entanto a crise estava a afetar os seus negócios, colocando-os em risco. Deste modo, quando convidados a fazer parte desta nova iniciativa, os comerciantes não hesitaram em aceitar o desafio.

As mercearias foram então remodeladas com recurso aos fornecedores habituais das lojas Pingo Doce. Isto porque os proprietários das lojas Amanhecer têm acesso a todos os contratos do grupo Jerónimo Martins, beneficiando não só do conhecimento prévio

---

<sup>7</sup> Varia entre os 60% e 80%, consoante a loja e as suas características específicas.

que se tem destes, como de preços de grupo bastante inferiores aos do mercado, mesmo no que diz respeito a eletricidade e seguros.

Como refere a RCMA: “Estas duas primeiras lojas foram as nossas lojas mãe e receberam o conceito todo à risca”. À sua abertura, em Fevereiro de 2011 (no mesmo dia, uma de manhã e outra a tarde), seguiu-se um período de avaliação que durou três meses, sendo que durante esse tempo o projeto esteve parado para observação da forma como tudo estava a correr. Assim, pode dizer-se que estes estabelecimentos serviram de “*template*” para teste do modelo.

De acordo com a Diretora de Operações Amanhecer (DOA), esta experiência permitiu “aferir adaptações de sortido, de conceito, de estética, de operação, e uma data de outras situações das quais a equipa não tinha conhecimento”. “Houve coisas que tivemos a certeza que iam funcionar e que podíamos fincar pé naquilo que tínhamos acreditado, e outras que largámos da mão”, continua a RCMA.

A nível de sortido, por exemplo, foi possível perceber que as frutas e os legumes eram muito procurados, bem como os produtos de carácter regional. Assim, chegou-se à conclusão de que este tipo de artigos tinha que ter uma posição de destaque na loja. Já ao nível dos ajustes que se revelaram necessários, o exemplo mais óbvio foi o do móvel de frio - “Chegámos à conclusão que o móvel de iogurtes era grande de mais. Eles [os lojistas] preferem receber produto muitas vezes porque como não têm muito armazém, logo que se vendia a quantidade normal, o móvel de frio ficava muito despido.” Contudo, este não foi um problema de maior, brinca: “Eles têm muito o espírito de merceeiro, por isso arranjam logo forma de contornar a situação, colocando lá dentro

outros artigos, tais como bebidas. Resolvem os problemas na hora e nós nem fazemos ideia de como...É ótimo!”.

#### 4.2.4. A RECEÇÃO DE CANDIDATURAS E A SELEÇÃO DE NOVOS PARCEIROS

Findo o período de avaliação e afinação do conceito, a equipa do Recheio considerou que estava finalmente preparada para alargar o projeto a novos parceiros. No entanto, e ao contrário do que tinha acontecido com as duas primeiras lojas, desta vez cabia aos retalhistas manifestar o seu interesse em fazer parte da iniciativa, através do preenchimento de uma candidatura. Do total de candidaturas recebidas até ao primeiro semestre de 2012, foram já 24 as que obtiveram um parecer positivo, fazendo com que o projeto Amanhecer conte atualmente com 26 lojas, duas das quais situadas na Madeira.

Embora tenham sido definidos critérios de seleção, o processo de escolha dos novos parceiros foi essencialmente feito com base nos traços de personalidade dos proprietários e em visitas às lojas. Ambos os aspetos, experiência profissional e local (localização, dimensão) são importantes. No entanto, tal como explica a RCMA, embora o ideal para o Recheio seja que a loja possua um armazém e tenha uma área de cerca de 150m<sup>2</sup>, e apesar de ser referido no *site* que a mercearia ou minimercado já deve existir e que o seu proprietário deve ter experiência no ramo, até agora “o incumprimento destes critérios não tem sido, por si só, fator de exclusão”.

Bom exemplo disto é a loja da Baixa, a terceira a ser remodelada, ou, neste caso, montada do zero. A proprietária deste estabelecimento é licenciada em Economia e nunca tinha trabalhado no retalho. Contudo, quando ouviu falar do projeto, achou-o bastante interessante e, estando desempregada, resolveu candidatar-se. Apesar de a sua candidatura não preencher os requisitos acima enunciados a equipa Amanhecer resolveu

avancar com a parceria. “Para além de termos achado que os proprietários tinham o perfil indicado em termos de personalidade, o local e o posicionamento que estávamos a pensar para a loja tinham imenso potencial”, justifica a RCMA. “E pelos vistos não nos enganámos – continua – a loja passou de uma carteira de clientes igual a zero, para um número de clientes fiéis tão alto como o da loja do Lutador, presente no mercado há já vinte anos”.

#### 4.2.5. O PACOTE – “POWERED BY AMANHECER”

Um dos pontos que, tanto na perspetiva do Recheio como na perspetiva dos lojistas, diferencia o projeto Amanhecer de projetos semelhantes da concorrência é o facto de haver um esforço de individualização das lojas. “Queremos pensar nisto como um “*powered by amanhecer*” e não como as lojas amanhecer. Daí que a primeira parte do nome seja sempre o nome da mercearia (Mercearia da Maria, Mercearia do Lutador...)”, clarifica a RCMA. “...o proprietário... é nosso parceiro, e não nosso colaborador.”

Assim, e apesar de existir um conjunto de aspetos dos quais a equipa Amanhecer não está disposta a abdicar, por se terem verificado proveitosos para o retalho tradicional, existe também espaço para discutir tomadas de decisão com os lojistas e para dar a cada loja uma certa liberdade de ação.

Tal como refere a DOA, “Tudo o que diz respeito ao *backoffice* e à gestão operacional dos estabelecimentos<sup>8</sup> é, de facto, estandardizado. Assim como a imagem<sup>9</sup> dos mesmos o é relativamente, por se tratar do reflexo do posicionamento da marca Amanhecer”.

---

<sup>8</sup> Processos de encomenda, processos de controlo de inventário e *software* utilizado.

<sup>9</sup> As lojas têm sempre uma fachada semelhante, um quadro de boas vindas com uma mensagem e uma fotografia dos proprietários, as cores utilizadas são o preto e o encarnado, a comunicação (stoppers, cross-selling, destaques, etc.) tem de ser feita da mesma forma e as frutas, os legumes e o pão têm de ter um lugar de destaque. Todos os estabelecimentos têm, no entanto, um elemento customizado, relacionado com a sua origem.

Contudo, e tal como explica, as lojas têm configurações diferentes e tem sempre de haver uma certa adaptação à realidade de cada uma delas. Além disso, é o proprietário quem decide o sortido que quer ter na sua loja, os preços que quer praticar nos produtos que não sejam de marca própria, as comunicações especiais que quer fazer<sup>10</sup>, a relação que quer ter com os seus clientes, etc.

Por vezes o proprietário não está de acordo com as recomendações da equipa Amanhecer. Nestes casos, costuma testar-se uma das teorias, avaliar os resultados obtidos, e proceder à alteração caso tal se mostre acertado. “Muitas vezes até são eles que têm razão. Eles é que estão no terreno, não somos nós”, argumenta a RCMA.

A Mercearia da Betinha, por exemplo, tem um horário de funcionamento bastante diferente do das outras lojas, estando aberta entre as 8h00 e as 13h00 e as 15h00 e as 20h00. No início, a equipa Amanhecer estava reticente quanto a esta opção, considerando que não fazia sentido que a mercearia abrisse tão cedo. Contudo, decidiu confiar na retalhista, e o facto é que a primeira hora é a que apresenta um maior número de vendas durante todo o dia.

Um caso semelhante aconteceu num outro estabelecimento. “Queríamos colocar o móvel dos congelados do lado esquerdo da loja, uma vez que do lado direito cortava a circulação e fazia-nos perder dois módulos de estantaria. Contudo, o proprietário insistiu que o móvel fosse colocado à direita, já que, segundo ele, era para a direita que os seus clientes iam sempre que entravam na loja.”, recorda a RMCA.

---

<sup>10</sup> Estas comunicações devem ser coerentes com a imagem e valores da marca, estando as peças de comunicação sujeitas à aprovação por parte da equipa Amanhecer.

Para além destas pequenas negociações, os comerciantes propõem por vezes alterações em componentes transversais a todas as lojas. O programa informático utilizado, por exemplo, já beneficiou de sugestões dadas pelo marido de uma das lojistas, formado na área.

Relativamente ao tempo de remodelação das lojas, este tem vindo a diminuir à medida que a experiência aumenta. “As últimas 15 lojas foram feitas com uma semana de diferença entre elas. Todas as quintas-feiras abria uma. A do Baleal foi transformada da noite para o dia, mas essa foi uma loucura!”, relembra a RCMA.

#### 4.2.6. PERSPETIVA DOS LOJISTAS

De um modo geral, e apesar de alguns se encontrarem ainda numa fase de descoberta da sua nova realidade, os lojistas, de acordo com as entrevistas, parecem estar bastante satisfeitos com aquilo que a parceria tem trazido aos seus negócios.

O facto de poderem beneficiar de uma marca própria que, ao contrário do que acontece em projetos semelhantes da concorrência, é exclusiva para o retalho tradicional, é um dos aspetos que mais valorizam – “Isto ajuda-nos a tornar os nossos pontos de venda mais únicos e, conseqüentemente, mais competitivos.”, explica um dos comerciantes. No entanto, há outros fatores que contribuem para a satisfação dos retalhistas.

Primeiramente, o *feedback* bastante positivo que têm recebido por parte dos seus clientes e a visibilidade que as suas lojas têm vindo a ganhar graças à parceria. Nomeadamente através de *spots* publicitários, desenvolvidos e financiados pelo grupo Jerónimo Martins, e de elementos de comunicação, tais como a *newsletter*, a revista



Amanhecer, o *website* da marca<sup>11</sup> ou ainda o programa televisivo “Vizinho mudei a loja”. Uma das mercearias beneficiou mesmo da presença em três episódios de uma telenovela, transmitida num dos canais líderes em horário nobre, graças a contactos do Recheio.

Depois, o facto de, graças à parceria, sentirem que ganharam poder de ação - “Agora somos capazes de fazer muitas coisas que, por falta de recursos, antes nos eram impossíveis” – explica um outro proprietário, referindo-se à realização de campanhas de marketing, à formação dos seus colaboradores e ao tempo de que agora dispõe para estar na frente de loja.

Desta forma, e uma vez que, tal como salientam, a última palavra é sempre, ou quase sempre, a sua, os proprietários não sentem que tenham perdido liberdade. Antes pelo contrário. Embora reconheçam na equipa Amanhecer um apoio muito útil, ao qual recorrem tanto para aspetos do dia-a-dia como para tomar decisões estratégicas, não abdicam do seu sentido crítico e do controle do seu negócio – “A loja continua a ser minha e sou que decido o que quero fazer”, refere uma das lojistas.

Esta liberdade é visível, por exemplo, no que refere à escolha dos abastecedores dos produtos que os lojistas não compam ao Recheio – “Um dos fatores que me fez candidatar-me ao Projeto Amanhecer foi a liberdade na escolha dos meus fornecedores. No projeto da concorrência que avaliei, isso não acontecia. Eles tinham sempre de aprovar tudo, e era um processo muito complicado”, conta outro dos retalhistas. Referindo-se a esta questão, a RCMA refere que, quando vão a uma mercearia ou a um minimercado de bairro, os clientes esperam encontrar produtos típicos da região onde a

---

<sup>11</sup> [www.amanhecer.pt](http://www.amanhecer.pt)

loja se insere, não fazendo por isso sentido que estes não continuassem a estar disponíveis.

Relativamente aos relacionamentos entre os donos das diferentes lojas e a equipa Amanhecer, estes são, em geral, de grande proximidade (algo que já acontecia entre o Recheio e esses clientes). De facto, para além de todos se tratarem pelo nome, de existir um contacto relativamente regular entre as partes, e de haver um grau de confiança muito grande entre ambas, acontece mesmo que membros da equipa Amanhecer estejam presentes em eventos familiares dos lojistas, como casamentos ou funerais.

Por sua vez, os contactos entre os proprietários das diferentes lojas são bastante menos frequentes. Alguns dos retalhistas conhecem-se entre si, porém, não existem encontros organizados com vista à troca de experiências e de testemunhos. Um dos proprietários salientou que este tipo de eventos poderia ser interessante. Contudo, para já, é a equipa Amanhecer que faz a ponte entre as diferentes lojas e difunde as boas práticas – “Por vezes as lojas têm muito boas ideias e aquilo que nós fazemos nesses casos é tirar uma fotografia e enviar para os restantes retalhistas, incentivando-os a fazer igual. Por exemplo, as mercearias são obrigadas por lei a colocar a etiqueta da rastreabilidade junto à fruta. No entanto, estas etiquetas desfazem-se muito facilmente. Uma das lojas lembrou-se de colocar a etiqueta dentro de um pedaço cortado de languete, o que resultava na perfeição. Nós tirámos uma fotografia, e sugerimos às outras que seguissem o exemplo.” A emergência de um sentido de destino partilhado pode estar a ocorrer como se pode depreender da cooperação que por vezes existe entre funcionários de uma loja já em operação e outros envolvidos na abertura atempada de uma loja nas proximidades.

#### 4.2.7. PERCEÇÃO DA EQUIPA AMANHECER

Um ano e meio depois da remodelação das duas primeiras lojas, o projeto Amanhecer encontra-se novamente em *stand-by* para avaliação e redefinição dos critérios de seleção de novos parceiros. Isto porque, tal como explica a DOA, atualmente algumas das lojas exigem um esforço operacional muito grande por parte do Recheio, nomeadamente pelo facto de não possuírem armazém, o que coloca exigências adicionais em termos logísticos.

Contudo, e apesar deste tipo de obstáculos, a equipa Amanhecer parece estar satisfeita com a forma como o projeto tem corrido. Não apenas por sentir que os lojistas estão agradados com a aposta na parceria, mas também por esta estar a ter um efeito bastante positivo nos resultados das diferentes lojas e, consequentemente, nos do Recheio.

Até agora, houve apenas um estabelecimento onde a implementação do conceito não correu como esperado. Tratando-se de uma mercearia *gourmet*, a loja em questão tinha um posicionamento bastante diferente do da marca Amanhecer. Além disso, possuía já uma marca própria, o que dificultou a aplicação das cláusulas contratuais habituais. “Eles não queriam que a sua marca perdesse espaço na prateleira, e como a mercearia é pequena tornava-se difícil arranjar lugar para a nossa marca e colocar os nossos produtos à disposição dos consumidores”, explica a DOA. “Talvez este não tenha sido um casamento muito feliz – continua – mas estamos a pensar numa solução e serviu-nos de experiência para o futuro”.

O projeto Amanhecer vai ser relançado a partir do segundo semestre de 2012 e a equipa a ele alocada, atualmente constituída por apenas sete pessoas<sup>12</sup>, já começou a ser alargada. Tal como refere a RCMA “crescemos muito e o trabalho estava-se a tornar demasiado para tão pouca gente”.

Desde Junho deste ano que o Amanhecer conta com um Diretor Geral próprio e a tendência é para que haja cada vez mais colaboradores do Recheio a trabalhar exclusivamente a marca. “Só assim teremos capacidade para dar resposta a todas as candidaturas que recebemos”, conclui a entrevistada.

## V. ANÁLISE CONCLUSIVA

### 5.1. PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS DO ESTUDO

Consistindo numa parceria entre várias empresas do mesmo setor, que se unem com o objetivo de tirar partido das mais-valias umas das outras por meio do acesso a recursos e capacidades que estão para lá dos seus limites, o projeto Amanhecer é um exemplo claro de *strategizing* numa perspetiva de redes. Nesta perspetiva, as empresas não se limitam a adaptar-se a um ambiente hostil e anónimo. Elas podem influenciar esse ambiente, interagindo com outros atores.

O projeto Amanhecer, lançado com o intuito de melhorar a posição do Recheio, visou revitalizar o comércio tradicional através da combinação das características únicas dos estabelecimentos de bairro e da dimensão e *know-how*, em termos de processos de gestão eficientes, deste último. Uma vez que ele procura a reprodução de um conjunto de elementos em diferentes mercearias e minimercados, ele pode ser visto como um caso de estratégia de replicação.

---

<sup>12</sup> Uma responsável pela comunicação da marca, uma *marketeer*, uma supervisora de perecíveis, um informático, uma diretora de operações, uma comercial e, recentemente, um diretor geral.

O processo envolveu as duas fases expostas por Winter e Szulanski (2001). Em primeiro lugar, a empresa replicadora, i.e., o Recheio, desenhou o modelo a replicar, definindo um conjunto de elementos que, na sua perspetiva, eram replicáveis e acrescentavam valor quando replicados, sendo assim parte integrante do *Arrow core*. Depois, implementou esse mesmo modelo em duas lojas piloto, ou *templates* iniciais, que serviram de teste às ideias construídas pela equipa do Recheio, com base na sua experiência alargada no setor da distribuição de bens de grande consumo. Após avaliação, a equipa procedeu às alterações ao modelo que lhe pareceram necessárias, identificou os aspetos do mesmo que contribuíam para o seu sucesso e estabilizou a fórmula, abandonando assim a fase de investigação para ingressar na fase de exploração, ou, por outras palavras, de alavancagem e reprodução do modelo a grande escala.

Apesar de ter sido referido, no capítulo anterior, que no caso estudado existe alguma margem para que se proceda a adaptações do modelo às características específicas de cada uma das lojas replicadas, verificou-se que essas adaptações não ocorreram ao nível dos elementos considerados chave para o sucesso, cuja eficácia foi demonstrada nos *templates* iniciais. De facto, os processos de *backoffice* e os meios utilizados para fazer a gestão operacional das lojas, depois de ajustado o *software*, são estandardizados. Além disso, existem ainda alguns outros elementos dos quais a empresa replicadora não está disposta a abdicar, como por exemplo a posição de destaque do pão e dos legumes na loja.

No entanto, não seria correto afirmar que o Recheio, ou a equipa Amanhecer, controla totalmente o projeto e a sua estratégia. Em primeiro lugar, porque a sua liberdade na escolha dos estabelecimentos onde quer implementar o modelo está restringida às

candidaturas recebidas, ou seja, as próprias lojas têm um papel ativo na definição dos estabelecimentos alvo. Em segundo lugar, porque, sendo parceiros e não colaboradores do Recheio, os proprietários das lojas têm uma certa liberdade de ação e poder de decisão (nomeadamente em termos de *pricing*, de sortido, etc.). Por último, porque o próprio Recheio admite que seria um erro acabar totalmente com as idiossincrasias das lojas e ignorar os conhecimentos dos lojistas, a maior parte deles presentes no mercado há já vários anos. Daí que se tenham mantido alguns dos seus antigos fornecedores e que se tenham verificado ocasiões em que o modelo beneficiou de sugestões dos retalhistas que foram seguidamente implementadas nas restantes lojas.

Neste sentido, pode concluir-se que, embora no projeto Amanhecer se confirmem alguns dos aspetos da replicação como estratégia de negócio, neste caso específico, esta assenta no balanceamento dos ‘paradoxos’ associados ao *strategizing*. Ainda que sejam de destacar as competências da entidade replicadora, parece importante notar que ‘nenhuma empresa é uma ilha’. No contexto deste trabalho, isso significa reconhecer a natureza coletiva ou distribuída da estratégia de replicação, envolvendo a combinação de recursos e competências complementares às da empresa replicadora. Dito de outro modo, o processo de replicação acontece na medida em que exista um alinhamento, mesmo que parcial, entre os interesses e competências de várias empresas na rede.

O principal contributo deste trabalho de dissertação para a academia e para os gestores está então na demonstração de que, ao contrário do que a literatura sugere, a centralização do controlo na organização replicadora não é, necessariamente, essencial para o sucesso de uma estratégia de replicação. Pelo contrário, ao ter ambições de controlo mais equilibradas, esta pode beneficiar de contributos importantes, resultantes do *know-how* dos outros atores envolvidos no processo. Em suma, a adoção, neste

estudo, da perspetiva do *strategizing*, e a discussão da replicação como estratégia, descentrando o foco da empresa replicadora, permite incluir na teoria sobre este último tema aquilo que os autores que a ele se referem deixam na penumbra: a sua natureza coletiva ou distribuída.

## 5.2. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Uma vez que as lojas Amanhecer estão espalhadas por vários pontos do território nacional, não foi possível, dadas as restrições temporais impostas, visitar todos os estabelecimentos e ter acesso a todos os lojistas envolvidos no projeto, tendo-se obtido apenas uma perspetiva genérica sobre os relacionamentos entre os lojistas e o Amanhecer/Recheio. Além disso, e pelos mesmos motivos, também a inclusão neste estudo da perspetiva dos fornecedores que, para além do Recheio, constituem “a rede Amanhecer”, foi negligenciada. Assim, poderia ser interessante a reprodução desta investigação, desta vez contando-se com uma recolha de dados mais abrangente.

Por outro lado, e uma vez que se acredita que os resultados obtidos poderiam ser diferentes dos aqui encontrados, considera-se que a análise do papel da organização replicadora num sistema de *franchising* pode ser uma ideia pertinente para um estudo futuro.

## VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, J.C., Håkansson, H. e Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, **58**: 1-15.

Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2ª Edição, Prentice Hall. Reading, MA: Addison-Wesley.

Cruz, M.P. (2011). *Amanhecer: a new strategy to face the wholesale market*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, **14**(4):532-50.

Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H. e Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships*. 2ª Edição, Wiley. Chichester.

Gadde, L.E. e Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, **29**: 305–316.

Gadde, L.E., Huemer, L. e Hakansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, **32**(5): 357-364.

Grant, R. (1998). *Contemporary strategy analysis*. 3ª Edição. Blackwell Publishing. Chicago.

Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, **23**(1): 52-60.

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, **32**(2): 4-20.

Gummesson, E. (1994). Making relationship marketing operational. *International Journal of Service Industry Management*, **5**(5): 5-20.

Gummesson, E. (2001). Are current research approaches in marketing leading us astray? *Marketing Theory Articles*, **1**(1): 27-48.

Håkansson, H. e Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks. *Journal of Business Research*, **55**: 133-139.

Håkansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Håkansson, H. e Snehota, I. (2006). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, **22**(3): 256-270.



Halinen, A. e Törnroos, J.A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, **58**(9): 1285-1297.

Johanson, J., & Mattsson, L.G. (1992). Network positions and strategic actions—an analytical framework. In *Industrial networks: a new view of reality*. B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), London: Routledge.

Kent, R.A. (1986). Faith in four Ps: an alternative. *Journal of Marketing Management*, **2**(2): 145-154.

Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. 3ª Edição, University of Chicago Press. Chicago.

Løwendahl, B. e Revang, Ø. (1998). Challenges to existing strategy theory in apostindustrial society. *Strategic Management Journal*, **19**(8): 755-773.

March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, **2**(1):71-87.

Nelson, R.R. e S.G. Winter (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Pettigrew, A.M. (1997). What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, **13**(4): 337-348.

Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, **57**(2): 137-145.

Sanches, R. e Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: new theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, **15**(3): 303– 317.

Spencer, R. e Valla, J. (1989). The internationalization of the firm: an international development network approach. *15Th European International Business Association's Annual Conference*, Helsinki.

Thorelli, H.B. (1986). Networks between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, **7**: 37-51.

Van Waterschoot, W. e Van Den Bult, C. (1992). The 4 p classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, **56**: 83-93.

Ventura, M. (2007). O Estudo de Caso como modalidade de pesquisa pedagógica médica. *Revista SOCERJ*, **20**(5):383-386..

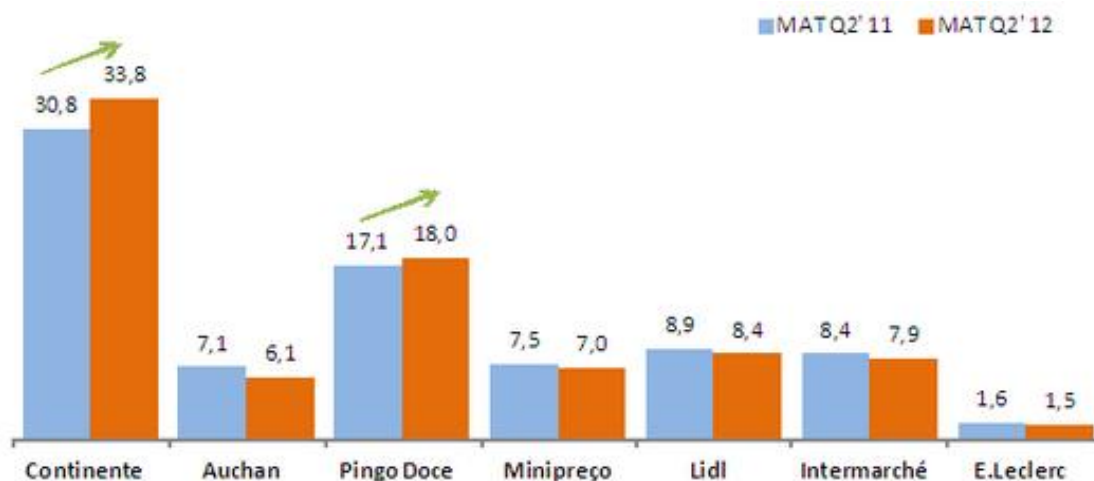
Wilkinson, I. e Young, L. (2002). On cooperating: firms, relations, networks. *Journal of Business Research*, **55**: 123-132.

Winter, S.G. e Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, **12**(6):730-743.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. 2ª Edição, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – CUSTOMER VALUE SHARE FMCG (%)\_MAT Q2'12 VS MAT Q2'11



Fonte: Kantar WorldPanel (Disponibilizado pela Unilever Jerónimo Martins)

### ANEXO 2 – A EVOLUÇÃO DO RETALHO ALIMENTAR ENTRE 2011 E 2012

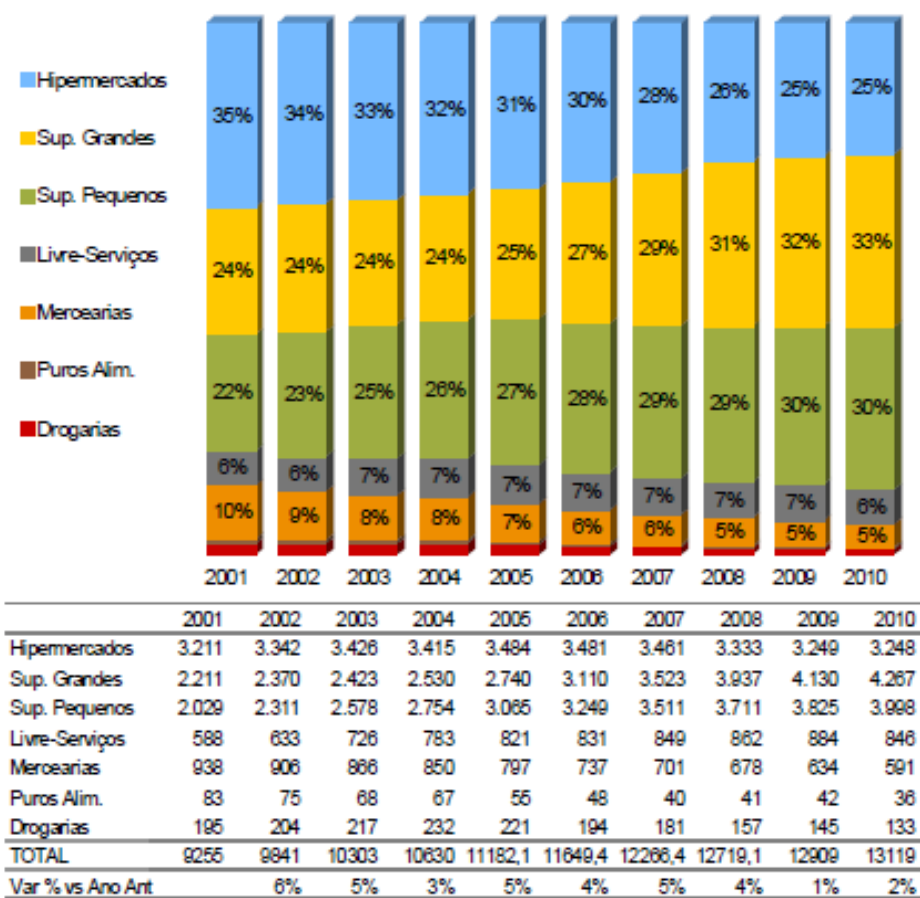
	Valor 2011 (Mil Milhões C)	Peso vs Total	Var 11/10
<b>Retalho Alimentar Não Especializado</b>	<b>13,4</b>	<b>85%</b>	<b>-1,1%</b>
<b>Mass Market</b>	<b>10,8</b>	<b>68%</b>	<b>-0,2%</b>
Independentes e Outros	1,3	8%	-0,5%
Retalho Tradicional Não Especializado	1,3	8%	-8,7%
Retalho Tradicional Especializado	2,4	15%	-3,0%
<b>Total Retalho Alimentar</b>	<b>15,8</b>	<b>100%</b>	<b>-1,1%</b>

Retalho Tradicional Não Especializado: Mercenarias, Minimercados

Retalho Tradicional Especializado: Talhos, Peixarias, Padarias e outros Puros Alimentares.

Fonte: Recheio Cash & Carry, SA.

### ANEXO 3- A EVOLUÇÃO DO RETALHO POR TIPOS DE LOJA



Fonte: Nielsen (Disponibilizado pelo Recheio Cash & Carry, SA.)